

SYMPOSIUM SUR

Le nouvel esprit du capitalisme

Jean Gadrey, Armand Hatchuel, Luc Boltanski, Ève Chiapello

L'ouvrage de Luc Boltanski et d'Ève Chiapello¹ renoue avec une tradition historique fondatrice en sociologie, celle d'une analyse critique de l'« esprit » du capitalisme. L'ampleur et l'ambition du sujet, l'écho dont ce livre a déjà bénéficié auprès d'une communauté scientifique élargie (au-delà de celle des sociologues du travail et de l'entreprise) et surtout les choix théoriques et méthodologiques faits par les auteurs nous ont amenés à opter pour un débat interdisciplinaire. Deux collègues appartenant respectivement à l'économie et aux sciences de la gestion, deux disciplines directement interpellées par les thèses avancées, ont accepté de se livrer à l'exercice. On trouvera dans ce symposium les commentaires de Jean Gadrey et d'Armand Hatchuel, suivis, comme à l'accoutumée, d'une réponse des auteurs².

Nouvel esprit du capitalisme et idéologie néo-libérale

Jean Gadrey*

Il n'est pas évident pour un économiste, quel que soit l'intérêt qu'il porte à la sociologie (dans certaines de ses thématiques contemporaines), de présenter des réflexions sur un ouvrage tel que celui de Luc Boltanski et Ève Chiapello. Cette difficulté tient principalement au fait que, dans cet ouvrage, « l'esprit du capitalisme », c'est-à-dire l'idéologie de justification du capitalisme et de mobilisation de ses acteurs jugés les plus importants (les cadres), fait exclusivement appel au discours du management, en excluant donc celui des économistes.

D'une certaine façon, c'est cette difficulté qui m'a guidé dans les commentaires qui suivent, parce que je me pose des questions sur cette exclusion de l'économie et

¹ Boltanski, L., Chiapello, È., 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard, Paris, 848 p.

² La coordination de ce symposium a été assurée par Anni Borzeix.

* Correspondance et tirés à part.

Adresse e-mail : jgadrey@pop.univ-lille1.fr (Jean Gadrey).

Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (Clerse, Ifresi), université des sciences et technologies de Lille-1, 59655 Villeneuve-d'Ascq, France.

sur cette focalisation sur la littérature du management. Je précise que je fais partie des chercheurs qui, en tant qu'utilisateurs et parfois adaptateurs de cadres théoriques, ont trouvé dans la théorie dite « des économies de la grandeur » de L. Boltanski et Laurent Thévenot, des outils précieux d'interprétation de leurs propres observations de la diversité des registres d'action et d'évaluation des performances. Je ne rejette donc nullement ce cadre « conventionnaliste » particulier, qui n'a pas vocation à traiter de tout, mais dont les grilles permettent de donner un contenu opératoire, décomposable, à ce qu'on nomme communément des systèmes de valeurs ou des critères d'évaluation des actions. Et par ailleurs, je trouve importante et légitime l'interrogation centrale de ce livre sur « l'esprit » du capitalisme et sur ses transformations, et indispensable l'intervention des sociologues pour y répondre.

Mes remarques se limiteront à des réflexions sur la question suivante : le discours du « management général » destiné aux cadres constitue-t-il « la forme par excellence dans laquelle l'esprit du capitalisme se trouve incorporé et donné en partage » (p. 51) ? L. Boltanski et È. Chiapello justifient évidemment cette orientation méthodologique : « De quoi est fait l'esprit du capitalisme ? » (p. 47 et suiv.), se demandent-ils. Leur réponse consiste à disqualifier à ce titre le discours et la littérature économiques, parce qu'ils ne fournissent pas, en raison même de « leur caractère très général et très stable dans le temps » (p. 50) des arguments suffisants « pour engager les personnes ordinaires dans les circonstances concrètes de la vie, et particulièrement de la vie au travail » (p. 50) : « Il n'est pas sûr que tel ou tel salarié se réjouisse vraiment de ce que son travail serve à accroître le PIB de la nation... ». Il faut donc considérer en priorité, pour saisir le contenu de l'esprit du capitalisme, celles de ses expressions qui vont à la rencontre de « l'expérience morale de la vie quotidienne » (p. 51), et non pas celles qui « ressassent, de haut, le dogme libéral ». C'est pourquoi le discours du management, dans ses variantes les plus normatives ou prescriptives, est valorisé de façon exclusive, avec un argument connexe, concernant la cible sociale privilégiée de ce discours : c'est « d'abord en direction des cadres, ou des futurs cadres, que le capitalisme doit compléter son appareil justificatif » (p. 51).

Les problèmes que me pose un tel choix sont au nombre de trois : l'évacuation du discours du libéralisme économique (lui-même historiquement variable), la focalisation sur le « management général » normatif et sur la catégorie des cadres « managers », et l'absence de réflexion sur les conditions sociales de la production de cette variété particulière du discours du management. Chacun de ces « biais » a des conséquences sur le résultat, c'est-à-dire sur la caractérisation de l'esprit du capitalisme.

1. L'évacuation du discours du libéralisme économique

Revenons sur cet argument de L. Boltanski et È. Chiapello : le discours du libéralisme économique, appuyé sur la science économique dans sa version dominante, c'est-à-dire néo-classique, ne fournirait pas de raisons suffisantes permettant l'engagement des salariés au service du capitalisme. Il serait à la fois trop général (« de haut ») et « très stable dans le temps » (l'invocation générale des

bienfaits de la concurrence et de l'expansion du marché traverse les différents stades du capitalisme). Un tel jugement est contestable, pour deux raisons : la présence quotidienne croissante du discours libéral, et ses transformations contemporaines.

1.1. De la présence et de la nécessité des justifications économiques et financières

Le fait que le discours du libéralisme économique ne soit pas *suffisant*, ce qui est vrai, ne signifie pas qu'il n'est pas *nécessaire*. Il est *nécessaire* (pour le capitalisme) que les salariés, à commencer sans doute par les cadres, puissent justifier leur engagement et le cas échéant répondre aux critiques, en jouant *à la fois* sur le registre de leur activité quotidienne (leurs « projets » par exemple) et de son sens (immédiat, ou pour leur développement personnel), et sur celui de l'insertion de cette activité dans les finalités générales de leur entreprise : la compétitivité, la production de richesses, la satisfaction des clients... Il n'est pas difficile de trouver des preuves de cette nécessité, y compris pour susciter l'engagement quotidien au travail, dans de multiples dispositifs gestionnaires et dans les discours et les écrits qui visent à les justifier, dans les entreprises ou dans la presse économique, dans les magazines « d'affaires », autant de supports absents de la recherche de L. Boltanski et È. Chiapello. Le discours du libéralisme économique n'est plus, depuis longtemps, ce « dogme libéral », « ressassé de haut », ce « capitalisme de la chaire » (p. 51), et je ferais volontiers l'hypothèse que l'une des manifestations du passage du « second esprit » au « nouvel esprit » du capitalisme est justement *l'infiltration croissante de thématiques libérales renouvelées jusque dans la vie quotidienne des acteurs et des « personnes ordinaires »*, dans la presse, à la télévision, et sur les lieux de travail. En procédant à un exercice un peu semblable à celui auquel se sont livrés L. Boltanski et È. Chiapello, mais avec un objectif et des moyens beaucoup plus modestes, à propos du discours de la « nouvelle économie » qui a soudainement envahi le champ médiatique français à partir de la fin de l'année 1999, j'ai été frappé par ce phénomène et j'ai tenté d'en décrire la logique de production et de diffusion (Gadrey, 2000). Quoiqu'il en soit, et si l'on admet provisoirement que les cadres constituent les premiers destinataires du « nouvel esprit », il faut reconnaître que ce qu'ils lisent (et qui leur fournit des ressources justificatives sur le plan professionnel) n'est certainement pas constitué en priorité d'ouvrages de management, mais d'abord de la littérature économique et « d'affaires », celle des quotidiens et des magazines. Cette autre littérature, peut-être plus représentative de l'esprit du capitalisme et plus efficace dans la diffusion de normes et dans la production de sens, ne contient pas seulement des références au nouveau management. Elle développe aussi des arguments favorables au libéralisme économique dans son application ordinaire à la vie des affaires et au fonctionnement interne des entreprises. S'il est vrai par exemple que le discours de la « cité par projets » est résolument critique des organisations hiérarchiques et bureaucratiques, publiques ou privées, on le doit vraisemblablement tout autant à la mise en avant du thème de « l'épanouissement personnel par la multitude de projets » qu'à des justifications proprement libérales des bienfaits de la concurrence (y compris la concurrence interne) et de la supériorité du marché sur la

hiérarchie. Il en va de même de l'invocation des bénéfices liés à « l'externalisation » marchande ou des discours hostiles aux services publics. Il me semble donc que l'on peut repérer deux registres de justification caractérisant le nouvel esprit comme distinct du précédent. Le premier correspond en effet à la « cité par projets ». Le second relèverait, sous réserve d'examen, d'une « cité marchande-financière » qui n'est plus exactement celle d'Adam Smith (voir la section suivante).

Par ailleurs, l'esprit du capitalisme ne s'est jamais limité à tenter de mobiliser les salariés, afin d'obtenir leur consentement ou leur engagement *au travail*, à partir des seules justifications immédiates du sens de ce travail. Il a toujours eu besoin complémentirement, de s'adresser aux mêmes individus, mais en tant que consommateurs (ou retraités, ou épargnants), voire en tant que citoyens. C'est au nom de la défense des consommateurs (baisse des tarifs, amélioration supposée de la qualité) que l'on privatise les services publics et c'est dans le cadre du nouvel esprit du capitalisme que l'information boursière est devenue omniprésente : elle est en effet une condition essentielle d'adhésion à la nouvelle logique (plus financière) du profit, présentée par ce biais comme accessible à tous, donc juste. Il en va de même des dispositifs et des justifications concernant l'épargne salariale, les fonds de pension (à chacun selon la rentabilité de ses placements), autant de modalités parfaitement congruentes avec une cité par projets définie de façon plus large, c'est-à-dire sur la base d'un ensemble d'arguments combinant, *de façon plus ou moins efficace*, les normes du nouveau management et les règles de la justice économique néo-libérale. Il serait d'ailleurs du plus grand intérêt de se poser la question des complémentarités ou des contradictions éventuelles entre ces deux ensembles de justifications.

Un exemple assez typique de cet oubli préoccupant des grandeurs marchandes et financières dans la représentation du nouvel esprit et de la cité par projets est celui de l'analyse du « changement du rapport à l'argent et aux possessions » (p. 231 et suiv.). Le nouvel esprit du capitalisme s'accompagnerait d'un tournant dans la définition occidentale de la propriété, en valorisant la location ou l'emprunt, sur la base d'une mise à disposition temporaire des objets, de l'information (et l'on pourrait ajouter de la force de travail). « L'homme connexionniste » attacherait de moins en moins d'importance à son patrimoine de richesses économiques, d'objets ou d'informations, il serait avant tout « possesseur de lui-même, non pas selon un droit naturel, mais en tant qu'il est lui-même le produit de son propre travail sur soi ». Je n'entends pas discuter le fond de cette « anthropologie sous-jacente à la cité par projets ». Je voudrais simplement lui opposer deux arguments. Le premier argument est factuel. Les biens qui pèsent le plus lourd dans la propriété matérielle sont les biens immobiliers (résidences principales et secondaires). Or on n'assiste à aucun déclin de leur taux de possession par les ménages français, et ce taux a même continué à progresser aux États-Unis au cours des années 1990, en contradiction flagrante avec la thèse de Jeremy Rifkin (Rifkin, 2000) sur la valorisation croissante de la location dans ce pays. Le second argument porte sur l'absence de référence au patrimoine *financier* des individus, d'une part comme condition de l'accès généralisé aux modalités de location ou d'emprunt (la liquidité d'un tel patrimoine se conjugue plutôt bien avec la « légèreté de l'homme de la cité par projets »), d'autre part

comme contrepartie non négligeable de la réussite des projets de cet homme et de son « employabilité », enfin comme actif le plus adapté au « caractère relativement imprévisible des projets fructueux ». En d'autres termes, en restant strictement à l'intérieur du discours de la cité par projets, il semblerait logique d'accorder une très grande importance au patrimoine *financier* des personnes comme indicateur et comme condition de leur réussite dans cette cité. La montée en puissance, dans la sphère politico-médiatique, des thèmes de la capitalisation et de la gestion patrimoniale des ressources financières des individus (à commencer par les cadres) témoigne de cette orientation.

Pour en finir avec l'importance des justifications libérales dans le nouvel esprit du capitalisme, il faut mentionner en bonne place les nouveaux outils de gestion des entreprises et le discours qui les accompagne. Il est curieux qu'un ouvrage aussi nettement influencé par la littérature du nouveau management puisse les ignorer en tant que ressources d'action et de justification. La transformation du « second esprit » et l'émergence du « nouvel esprit » se traduisent en effet par d'importants changements des outils de gestion et des « ratios » de calcul des performances, qui sont presque toujours accompagnés d'éléments de justification de leur pertinence, en référence à une certaine justice. Le « discours de la valeur » comme le montre Frédéric Lordon (Lordon, 2000), avec son insistance sur la « valeur pour l'actionnaire », s'appuie sur la diffusion de normes de contrôle de gestion et de mesure des performances profondément renouvelées par rapport à celles des années 1960 et 1970, *mais c'est aussi un discours de justification* : « la valeur s'est imposée comme une sorte de mot fétiche, légitimateur universel et définitif de toutes les pratiques manageriales, psalmodié rituellement dans toutes les situations de justification (face aux actionnaires, face aux salariés, face à l'opinion) ». Dans une autre contribution très documentée, Lilian Brissaud et Rémy Ménétrier (Brissaud et Ménétrier, 2000) montrent que l'EVA (*Economic Value Added*, un des indicateurs de création de valeur pour l'actionnaire) est devenue, selon les termes d'un journal d'entreprise, « un mode de vie [...] qui offre un objectif unique favorisant la cohésion de l'entreprise [...] elle est facile à comprendre et à appliquer dans votre travail quotidien [...]. Elle fait correspondre les intérêts et les objectifs des investisseurs et des salariés ».

Les travaux de Michel Callon sont cités et utilisés par L. Boltanski et È. Chiapello. Il s'agit d'une part et à titre principal de ceux qui portent sur les réseaux, mobilisés à l'appui de la thèse de l'émergence d'un monde connexionniste, mais aussi (p. 612) de ceux qui s'intéressent aux règles constitutives des marchés (Callon, 1998). Or dans ces écrits, M. Callon montre comment les outils de calcul mis au point par les économistes et les gestionnaires en relation avec les entreprises « formatent » les marchés et encadrent les jugements. Cela est-il étranger à l'esprit du capitalisme ? Ces outils ne s'accompagnent-ils pas de justifications ?

Il est peut-être vrai – c'est ce que supposeraient probablement L. Boltanski et È. Chiapello – qu'il n'est pas très mobilisateur pour un cadre, ou plus généralement pour un salarié, d'avoir comme point de repère et comme seule justification morale de son activité « la valeur pour l'actionnaire ». C'est pour cela que le nouvel esprit

du capitalisme ne peut pas se contenter de tels repères. Mais les gens changent lorsqu'ils sont immergés dans de nouveaux dispositifs. Si le cadre en question est lui-même un salarié actionnaire ou s'il épargne dans des fonds de pension, s'il s'intéresse quotidiennement aux cours de la Bourse, son jugement de justice peut finir par emprunter à la maxime néo-libérale : « à chacun selon son apport à la profitabilité ou selon les risques financiers qu'il accepte de courir ». En lisant Robert Reich³ (Reich, 1991), qui n'est pas un extrémiste, on peut se demander si tel n'est pas déjà le cas d'un grand nombre de cadres américains.

Pour saisir ces autres éléments de justification du capitalisme contemporain, dominé par la sphère de la finance, et diffusant sa logique (la « loi de la valeur » notamment) jusque dans les « projets » et les « centres de profit », on ne peut pas s'appuyer sur la littérature normative du management dit « général », qui porte essentiellement sur *les comportements* souhaitables des managers en tant qu'*animateurs de projets*, et qui fait donc abstraction du fait que ces mêmes managers sont aussi, et souvent principalement, jugés sur *des résultats financiers*. Il faut, comme le fait F. Lordon, s'intéresser à d'autres écrits et d'autres discours, par exemple ceux des cabinets internationaux de conseil qui vendent ces méthodes et ces outils et qui contribuent à leur diffusion mondiale, en relation avec des institutions financières, en y ajoutant des considérations sur leur conception d'un certain « bien commun local » : la réussite financière des projets (assimilée à des centres de profit flexibles) et la juste distribution des bénéfices en fonction des apports de compétences et de capitaux, le tout sur la base d'un « langage commun » à tous les niveaux de l'entreprise.

1.2. Le discours du libéralisme économique s'adapte lui aussi au nouveau capitalisme

C'est à mon sens une simplification gênante que de considérer le discours du libéralisme économique comme une sorte d'invariant « dogmatique » du capitalisme⁴. C'est d'ailleurs la même simplification qui conduit, dans cet ouvrage, à assimiler (voir par exemple pp. 194–195) la logique marchande à celle du « marché standard » (selon Olivier Favereau) (Favereau, 1989) –, ou du « marché autorégulateur », selon les termes de Karl Polanyi (Polanyi, 1983), qui était convaincu quant à lui qu'il s'agissait d'une utopie. Les règles des marchés et les relations marchandes sont diverses⁵, elles sont aussi flexibles que le capitalisme lui-même, et à cet égard la référence à une « cité marchande » atemporelle pourrait admettre un traitement visant à l'historiciser ou à la contextualiser. Après tout, même les « cités » ou les « mondes » ont de bonnes raisons d'être des constructions historiques en partie

³ L'économiste R. Reich a été secrétaire d'État au Travail du gouvernement Clinton.

⁴ « Les justifications destinées aux cadres doivent d'abord porter sur l'entreprise. À la différence des dogmes libéraux, ces justifications situées sont sujettes à changement... » (p. 52).

⁵ Par exemple, les auteurs opposent (p. 195) les relations de confiance et les relations marchandes. Mais nombre de marchés font intervenir la confiance personnelle comme condition de réussite de l'échange marchand – voir les travaux de Lucien Karpik, notamment ses articles dans la *Revue française de sociologie* (Karpik, 1989) et dans *Sociologie du travail* (Karpik, 1996) –, et cela depuis que des marchés existent.

variables dans leurs définitions des grandeurs, des principes supérieurs qui les fondent, et des épreuves critiques au cours desquelles ces grandeurs sont jugées.

Le discours du libéralisme économique contient évidemment certains invariants, par exemple autour des bienfaits (à la fois individuels et collectifs) de la concurrence et de l'expansion des échanges marchands. Mais il a subi, depuis les années 1960, d'importantes transformations. Il conviendrait de les analyser avec le même soin que celui apporté à l'examen du changement du discours du management « général ». Je ne suis pas en mesure de proposer ni même d'esquisser une telle analyse, mais plusieurs des arguments du paragraphe précédent fournissent des indices de ces transformations : insistance sur les critères financiers et sur la « valeur pour l'actionnaire » (associée à de nouveaux outils de gestion et de contractualisation interne), sur l'externalisation marchande généralisée, sur la dérégulation des services publics, sur la grandeur financière des individus, autant de pratiques et de discours toujours accompagnés de l'invocation de *l'intérêt général*.

C'est en ce sens que l'on peut parler de *néo-libéralisme*, au même titre que l'on parle de nouveau management. Je ne crois donc pas opportun de disqualifier, comme le font les auteurs, les « interprétations qui décrivent les changements récents comme un simple renforcement du libéralisme économique » (p. 197). Ces interprétations – il s'agit sans nul doute des discours les plus critiques de la « pensée unique » – s'efforcent, au moins pour certaines d'entre elles, de caractériser le « régime néo-libéral » et ses justifications non pas comme un simple « renforcement » du libéralisme de l'époque fordiste, mais comme le fruit d'une modification assez profonde des règles du jeu et de l'idéologie qui les soutient. Un bon exemple à cet égard est celui de l'ouvrage de Thomas Coutrot, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* (Coutrot, 1999), dont j'ai publié un compte rendu dans cette revue (Gadrey, 1999).

2. La focalisation sur le « management général » normatif et sur la catégorie sociale des cadres

L. Boltanski et È. Chiapello ne se contentent pas d'accorder à la littérature de gestion un rôle exclusif, ils se limitent « aux écrits non techniques orientés vers la proposition de nouveaux dispositifs de management globaux à même d'inspirer toutes les fonctions de l'entreprise » (p. 94), écartant ainsi les écrits du marketing, de la gestion de production, de la comptabilité, de la finance, ou de la gestion des ressources humaines. Dans ce dernier cas, ils admettent que la frontière est « parfois très ténue » (p. 94). En résumé, il s'agit du « management général », supposé offrir « l'accès le plus direct aux représentations associées à l'esprit du capitalisme d'une époque » (p. 94). Qui plus est, les textes privilégiés ont systématiquement une « coloration normative » portant sur des « qualités attendues des cadres, des portraits de managers idéaux... » (p. 643).

Ce choix est compréhensible à certains égards. C'est dans ce type de littérature que l'on trouve le plus fréquemment les arguments moraux, les références norma-

tives à la justice et à la « grandeur » des managers que recherchent les auteurs, au-delà des prescriptions plus opérationnelles. Mais c'est un choix relativement réducteur, qui circonscrit de façon problématique le périmètre des arguments soumis à analyse et qui me semble critiquable à plusieurs égards.

En premier lieu, les textes de gestion négligés par ce choix ne sont pas tous, loin de là, des « écrits techniques » dépourvus de justifications formulées en référence à une conception du bien commun. Il serait facile de montrer que la littérature du marketing, et plus encore celle des ressources humaines, contiennent de telles justifications, qui ne sont pas absentes non plus des écrits du contrôle de gestion, de l'analyse financière des performances et de leurs ratios. D'ailleurs, dans la théorie des « économies de la grandeur », L. Boltanski et L. Thévenot avaient eu recours à un éventail beaucoup plus large de littérature d'entreprise afin de tester leurs modèles de « cités » et de « mondes ». Ils n'avaient pas alors considéré, par exemple, que la littérature concernant la productivité ou les « relations publiques » était trop technique pour faire apparaître des principes supérieurs communs, des grandeurs, des épreuves, des compromis, etc.

En second lieu, en se limitant à la littérature du management général normatif, il n'est pas vraiment étonnant que l'on aboutisse à ce que « l'état de grand » de la cité correspondante soit celui du manager ou du chef de projet plutôt que celui de l'expert ou du consultant (p. 174). C'est presque une tautologie. Ce choix n'est pas sans influence non plus sur le résultat fondamental selon lequel le « projet » serait au cœur de cette cité.

La focalisation sur la littérature du management général est justifiée par ailleurs par le fait que ce serait en direction des cadres que le capitalisme aurait essentiellement besoin de diriger son appareil justificatif (p. 5). À nouveau, cela semble exact dans une certaine mesure. Les cadres sont en effet « à la fois des salariés et des porte-parole du capitalisme » (p. 52), et ils sont particulièrement soumis à une contrainte de « maintien d'un écart tolérable entre leur propre condition et celle des travailleurs qu'ils doivent encadrer » (p. 52). Il reste que tout se passe, dans cette version de l'esprit du capitalisme, *comme s'il n'y avait pas besoin de mobiliser les non-cadres* et de leur fournir des arguments à cet effet. Une solution discutable, adoptée par les auteurs sans autre explication, consiste à admettre que les mêmes justifications valent pour tous : « Dans les années 1960, c'est la motivation des cadres qui préoccupe nos auteurs, tandis que dans les années 1990, la question de savoir comment engager les cadres n'est plus traitée que comme un cas particulier des problèmes posés par la mobilisation générale de tous les employés » (pp. 100–101).

L. Boltanski et È. Chiapello n'ont pas tort : pour « leurs auteurs » (les universitaires et consultants qui rédigent des ouvrages de management général normatifs), la cible, et les acheteurs de leurs écrits, ne sont certainement pas les non-cadres. Et par ailleurs ces mêmes spécialistes du management général sont pour la plupart (je vais revenir sur cette caractéristique) parfaitement ignorants des réalités du monde du travail et des conditions de la mobilisation des employés ou des ouvriers. Mais cela ne peut suffire à justifier la mise à l'écart des discours (absents des ouvrages analysés

mais repérables par ailleurs) visant à susciter l'engagement ou le consentement plus ou moins forcé de la masse des « travailleurs » (les non-cadres), comme composante de l'esprit du capitalisme. Je me réfère à nouveau à l'analyse de T. Coutrot (Coutrot, 1999) des « régimes de mobilisation de la force de travail », qui offre l'avantage de s'appuyer sur de vastes enquêtes (en particulier l'enquête RÉPONSE, qui porte sur un échantillon de 2 600 établissements appartenant à des entreprises de plus de 50 salariés). On y voit en particulier comment la « loi de la valeur » pénètre dans les ateliers et les bureaux sous la forme d'objectifs de production et de profit calqués sur ceux des concurrents les plus compétitifs, couplés à des normes de qualité du type Iso 9000 comme dispositifs nouveaux, le tout fournissant les contraintes et les arguments d'une coopération en partie « forcée », en partie justifiée par les grandeurs de la participation à des projets communs venant s'insérer dans une pseudo-culture d'entreprise. Mais dans bien des cas, il s'agit plus d'un simulacre de coopération, d'un « agir pseudo-communicationnel ». Et, point essentiel, ces idéologies de « l'enrôlement dans la guerre économique » (selon Christophe Dejours) (Dejours, 1998) au nom de la survie, combinées à un argumentaire de la coopération et de la participation, *ne concernent pas seulement ni même principalement les cadres*. Le discours de la flexibilité, en particulier, s'adresse à tous, mais il s'adapte lorsqu'il est orienté vers les exécutants, les non-cadres, en valorisant par exemple leur disponibilité temporelle au service des clients.

3. L'absence de réflexion sur le champ de la production de la littérature du management général normatif

Avant d'admettre que la littérature du management général normatif contient l'essence des justifications nécessaires au capitalisme, ce qui revient à attribuer à un sous-ensemble restreint (à savoir non pas l'ensemble des chercheurs en gestion, mais le sous-ensemble de ceux qui s'orientent vers la prescription et la recommandation destinées aux managers) une lucidité exceptionnelle mise au service de l'accumulation du capital, on éprouve le besoin d'en savoir plus sur le « champ » de cette production. Le champ de la production de l'économie comme discipline a fait l'objet en France de recherches, émanant d'économistes « critiques » mais aussi de sociologues (on doit à Frédéric Lebaron (Lebaron, 2000) une récente avancée sur ce sujet). Le métier de consultant a lui aussi commencé à être analysé sociologiquement. En revanche, le champ de la production des sciences de la gestion n'a pas, à ma connaissance, été exploré par les sociologues ou par des gestionnaires. J'en suis donc réduit à des hypothèses fragiles, fondées sur mes contacts personnels limités avec ce milieu. Mon hypothèse principale est la suivante : alors que le discours actuel de la littérature du management général normatif, tel qu'il est reconstruit dans la « cité par projets », valorise la mobilité, la flexibilité, l'ouverture des réseaux, la coopération, la distribution de l'information, et la critique des grands corps comme des « anti-réseaux », les producteurs de cette littérature (un sous-ensemble minoritaire au sein des chercheurs en gestion), pour l'essentiel des professeurs d'université

et de grandes écoles de commerce, ainsi que quelques consultants, bénéficient de statuts stables inscrits dans une logique de carrière professionnelle, d'une sécurité d'emploi totale, et ils sont organisés en réseaux plutôt fermés. Leurs contacts avec les entreprises (y compris dans les enquêtes qu'ils mènent à des fins de recherche) sont essentiellement limités aux directions générales et à l'encadrement (opérationnel ou fonctionnel) de haut niveau, dont une partie est issue des mêmes écoles ou instituts. Les informations qui circulent dans ces réseaux étroits sont importantes, voire « stratégiques », elles reflètent les difficultés, les crises ou les succès, les normes et les « grandeurs » du management supérieur : elles font donc bien partie de l'esprit du capitalisme. Mais elles ignorent, à un degré stupéfiant, les formes de la mobilisation (ou de la souffrance) au travail de la majorité des salariés, les « grandeurs » et les « épreuves » qui sollicitent leur jugement.

Par ailleurs, autre biais, les entreprises avec lesquelles ces auteurs de référence entretiennent des relations privilégiées ne sont pas n'importe lesquelles. En se fondant sur un traitement statistique de l'enquête RÉPONSE, T. Coutrot (Coutrot, 1999) aboutit à une intéressante typologie des établissements, sous l'angle de leur mode d'organisation et de contrôle du travail. Cinq catégories apparaissent, dont une seule (« Le néo-fordisme de l'autonomie contrôlée ») correspond bien aux caractéristiques de la cité par projets⁶. Elle ne regroupe que 10 % des établissements et 20 % des salariés du champ de l'enquête. Il s'agit de « la crème de l'industrie française ». *Or c'est essentiellement avec les entreprises de cette catégorie que les grands auteurs du management normatif sont en relation.* Telle est leur base d'études de cas et la source de leur définition des « *best practices* » en matière de management. A-t-on des raisons de croire que le nouvel esprit du capitalisme se loge en priorité dans cette catégorie de firmes, en supposant au fond que ce modèle très minoritaire donne le ton de la modernité manageriale ? Ce n'est pas exclu, mais ce n'est pas prouvé.

Il y a donc bien un problème : le nouvel esprit du capitalisme peut-il être repéré sur la seule base des conceptions émanant d'un cercle étroit et fermé, lié à une petite fraction de l'économie, en contradiction flagrante avec sa propre insistance sur l'ouverture des réseaux et des idées ? Peut-on retenir l'hypothèse de la capacité de ce cercle à exprimer l'ensemble des besoins de justification du sens du travail dans l'entreprise ? Comment compléter la représentation de l'esprit du capitalisme en admettant sa propre flexibilité et l'existence de modalités diverses de sa formulation, selon les groupes sociaux, et selon les « mondes de production » (Salais et Storper, 1993) d'un capitalisme qui tire une partie de sa force de son propre pluralisme ?

⁶ Les quatre autres sont qualifiées ainsi : « le toyotisme à la française » (15 % des salariés du champ. On y trouve en particulier de grandes entreprises nationales « à statut » EDF, banques, armement...), « le néo-taylorisme assisté par ordinateur » (33 % des salariés, industries agroalimentaires et des biens de consommation...), et deux « modèles de contrôle direct » (en tout 26 % des salariés), l'un caractérisé par une gestion hiérarchique traditionnelle, l'autre par une « gestion incompétente » (transports routiers par exemple).

4. Jean-Marie Messier, Alain Minc et l'esprit du capitalisme de la fin des années 1990

À défaut de pouvoir rassembler, à l'appui des idées qui précèdent, une littérature aussi conséquente que celle qu'ont analysée L. Boltanski et È. Chiapello, je me contenterai d'illustrer brièvement mon propos sur la base de deux ouvrages publiés en septembre 2000, et qui ont l'un et l'autre les caractéristiques requises pour faire partie d'un corpus d'analyse de l'esprit du capitalisme de la fin des années 1990.

Le premier ouvrage a pour auteur J.-M. Messier (Messier, 2000), président du groupe Vivendi. Il y est beaucoup question de la mobilisation des cadres, mais aussi de l'ensemble des salariés du groupe, au service du nouveau capitalisme. Et il s'agit bien, en particulier dans les chapitres 5 et 6 de ce livre, d'un discours de management général très orienté par des considérations de justice, d'équité, de bien commun. L'éditeur annonce d'ailleurs, en quatrième de couverture : « C'est une véritable éthique de la grande entreprise qu'il tente de définir. » *Or les thèmes de la cité par projets sont quasiment absents. Ce sont ceux de la justice et de la grandeur néo-libérales qui occupent nettement la première place* : la justice et le progrès par l'actionnariat salarié pour tous, car la participation du personnel au capital est la « pierre angulaire du dialogue social » en faisant que « chaque salarié peut se sentir partie prenante d'une communauté » ; les stocks-options, qui sont avant tout des « moyens spécifiques de renforcer leurs liens (il s'agit des cadres) avec l'entreprise », et « qui constituent un signe de reconnaissance comme hier les décorations dans l'armée. Ceux qui en bénéficient sont allés au feu ; ils n'ont pas compté leurs efforts » ; les plans d'épargne d'entreprise, qui ont suscité un réel engouement s'expliquant « par l'espoir de gains conséquents, bien sûr », mais qui ont un autre intérêt, car « en mettant son épargne dans l'entreprise, le salarié fait un acte d'adhésion : il montre sa confiance. Aujourd'hui, quand je vais sur le terrain, je pose toujours la question : qui parmi vous est actionnaire ? » ; les rémunérations des dirigeants, élevées, mais dont la partie variable est très liée aux résultats financiers et à la création de valeur pour l'actionnaire, ce qui rétablit la justice puisque l'on partage les risques et que l'on contribue à la progression générale de cette valeur. « Je sais combien ces idées sont difficiles à faire passer en France [...] ce pays où l'on préfère l'égalité à l'équité [...]. Il est temps que ceux qui en bénéficient les assument, les défendent. Parce qu'elles sont justes. » Les revenus de J.-M. Messier lui-même sont ainsi justifiés, par lui : « Est-ce que je « vau » cette somme ? Je demande à n'être jugé, pour employer le terme qui reflète la mentalité française en cette matière, que sur le critère qui correspond au sujet, c'est-à-dire la part que représentent mes gains par rapport à ceux réalisés par les actionnaires [...]. Je ne reconnais qu'aux actionnaires le droit de répondre. »

Dans cet ouvrage, J.-M. Messier fait très activement campagne pour cet « esprit » néo-libéral. Il s'agit pour lui d'une priorité dans un contexte où de telles justifications ont du mal à s'imposer dans les entreprises françaises, en raison de la présence de « la critique ». Il s'en prend à l'archaïsme de cette critique, mais il en reconnaît l'influence. En aucun cas il ne s'agit chez lui du vieux « dogme libéral ressassé d'en

haut ». On semble bien en présence d'une cité qui, associée à des « objets » et à des dispositifs, définirait un « monde commun ». Et ce n'est pas la cité par projets. Peut-être une cité « financière », ou « patrimoniale » ?

On retrouve cette cité, tout aussi présente et nettement dominante, dans le dernier ouvrage d'A. Minc (Minc, 2000), un texte militant qui aurait une place légitime dans une analyse de l'esprit contemporain du capitalisme, au même titre par exemple que *Le défi américain* de Jean-Jacques Servan-Schreiber (Servan-Schreiber, 1967), retenu par L. Boltanski et È. Chiapello pour les années 1960. Non seulement la cité par projet est-elle absente du plaidoyer d'A. Minc pour un « nouveau contrat social » et pour un nouveau management, *mais elle y est ouvertement critiquée* comme « utopie libertaire » : « L'entreprise en réseau, sans hiérarchie, ni discipline, la mort définitive du taylorisme, les possibilités de multi-activités pour les individus [...] : autant de naïvetés » (p. 165). Les nouveaux principes de la justice néo-libérale empruntent à la notion d'équité et au « principe de différence, cher à John Rawls »⁷ (p. 189), au modèle anglo-saxon de « démocratie capitaliste », fondé en particulier sur la « transparence des rémunérations [...] décalque de la démocratie politique » (p. 129), et sur le « partage de l'enrichissement boursier » (p. 167).

On peut se demander, de façon plus générale, si la faible présence des arguments de la justice économique néo-libérale dans le corpus des textes des années 1990 analysés par L. Boltanski et È. Chiapello, ne tient pas aussi, au-delà de l'objet principal de ces écrits (l'art du management), à la période de leur production, à savoir les années 1990–1994. C'est en effet de façon plus récente que le balancier semble s'être dirigé vers des recommandations exprimées selon une vision très financière de « l'équité » et du « contrat social ».

5. Conclusion

Les réflexions qui précèdent donnent évidemment l'impression d'un désaccord total avec les thèses de L. Boltanski et È. Chiapello, mais il y a dans ce cas aussi un biais, lié à la focalisation exclusive de ma critique sur une partie de « l'esprit » de cet ouvrage, celle qui heurte ma propre conception de l'idéologie du capitalisme des années 1990 en la réduisant à l'une de ses expressions. Par ailleurs, il me semble exact que la « critique sociale » contemporaine, d'inspiration marxiste ou régulationniste, a parfois tendance à s'en tenir à une vision très surplombante de l'idéologie néo-libérale et de son efficacité, et à ignorer ou sous-estimer le rôle des instances, des normes et des discours « intermédiaires » sans lesquels cette idéologie aurait moins de prise. La cité par projets est l'un de ces discours intermédiaires. Mais il n'est pas le seul ni peut-être le principal constituant de l'idéologie du capitalisme contemporain, qui serait bien sot de s'en tenir aux thèmes de la littérature du management normatif destinée aux cadres, alors qu'il a d'autres registres à tenir et d'autres

⁷ Chez J. Rawls, le principe de différence est fortement atténué par deux autres principes, de type égalitaire. Le premier se réfère à un droit égal à l'ensemble le plus étendu possible de libertés fondamentales. Le second est un principe d'égalité des chances. Ce dernier disparaît dans l'argumentation d'A. Minc en faveur de l'équité.

catégories sociales à convaincre, à entraîner dans son aventure, mais aussi à menacer ou à contraindre. On peut même se demander si ce discours socialement et historiquement circonscrit n'est pas déjà un peu dépassé par la rapide montée en puissance du « capitalisme patrimonial » depuis le milieu des années 1990.

Il n'est pas sûr, écrivent en conclusion L. Boltanski et È. Chiapello (qui sur ce point rejoignent les conceptions de Manuel Castells) (Castells, 1998), « que la caractéristique majeure des transformations qui ont marqué la période soit la mise en place d'un monde plus marchand [...] nous pensons plutôt que ce qui fait la spécificité des évolutions récentes a été le développement d'une logique connexionniste... » (p. 638). Je dirais pour ma part que ces deux tendances, qui coexistent, aussi bien dans les faits que dans les discours de justification, ont été l'une et l'autre décisives, qu'il est difficile de trouver une méthode permettant de les hiérarchiser, et que la première s'accompagne d'autres modalités, beaucoup moins réticulaires, d'enrôlement des salariés ordinaires dans une guerre économique bien éloignée de la cité par projets⁸. Le débat est en tout cas relancé par cette œuvre originale.

Références

- Brissaud, L., Ménétrier, R., 2000. La création de valeur pour l'actionnaire et ses effets sur la gestion des groupes français. In : Jacot, H., Le Duigou, J.C. (Eds.), *Capitalisme patrimonial ou nouveau statut salarial ?* L'Harmattan, Paris, pp. 79-99.
- Callon, M. (Ed.), 1998. *The Laws of the Markets*. Blackwell Publishers, Oxford.
- Castells, M., 1998. *La société en réseaux*. Fayard, Paris.
- Coutrot, T., 1999. *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* La Découverte, Paris.
- Dejours, C., 1998. *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Le Seuil, Paris.
- Favereau, O., 1989. Marchés internes, marchés externes. *Revue économique* 40 (2), 273-328.
- Gadrey, J., 1999. *Sociologie du travail* 41 (4), 496-497.
- Gadrey, J., 2000. *Nouvelle économie, nouveau mythe ?* Flammarion, Paris.
- Karpik, L., 1989. L'économie de la qualité. *Revue française de sociologie* 30, 187-210.
- Karpik, L., 1996. Dispositifs de confiance et engagements crédibles. *Sociologie du travail* 38 (4), 527-550.
- Lebaron, F., 2000. *La croyance économique*. Le Seuil, Paris.
- Lordon, F., 2000. *L'année de la régulation*. La Découverte, Paris.
- Messier, J.M., 2000. *J6M.com Faut-il avoir peur de la nouvelle économie ?* Hachette, Paris.
- Minc, A., 2000. www.capitalisme.fr. Grasset, Paris.

⁸ Dans le livre de Grégoire Philonenko et Véronique Guienne (Philonenko et Guienne, 1997), on trouve de bons exemples de discours de mobilisation guerriers (pp. 55-56) ou sportifs (les « champions »), souvent associés à une idéologie de la virilité. Les justifications par la virilité des comportements – en particulier les justifications du mal fait aux autres : concurrents, collègues ou « partenaires » incompétents, subordonnés – font partie de l'esprit du capitalisme, comme le montre également Christophe Dejours (Dejours, 1998). Faudrait-il une cité pour en rendre compte ? Le nouvel esprit, qui se déploie dans un contexte plus âprement concurrentiel que l'ancien, n'y a-t-il pas fréquemment recours ?

Philonenko, G., Guienne, V., 1997. Au carrefour de l'exploitation. Desclée de Brouwer, Paris.

Polanyi, K., 1983. La grande transformation, Gallimard, Paris.

Reich, R., 1991. The Work of Nations. (Ouvrage publié en français en 1993 sous le titre inadéquat de L'économie mondialisée, Dunod, Paris.)

Rifkin, J., 2000. L'âge de l'accès. La Découverte, Paris.

Salais, R., Storper, M., 1993. Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France. Éditions de l'EHESS, Paris.

Servan-Schreiber, J.J., 1967. Le défi américain. Denoël, Paris.

« Le nouvel esprit du capitalisme » : grandeurs et limites d'un spiritualisme dialectique

Armand Hatchuel*

Il y a un paradoxe de la sociologie : sa pratique est la plus difficile quand elle nous est indispensable. Car, la recherche est surtout utile lorsque le monde change ; mais le réel y est alors le plus opaque. Seule certitude : pour le chercheur en sciences sociales, le temps des transformations est le temps des interrogations. En s'essayant à reconnaître le mouvement du monde, il découvre parfois l'obsolescence de ses instruments et la nécessité de sa propre mutation.

Le livre de Luc Boltanski et Ève Chiapello engage une telle épreuve. En montrant qu'il y a désormais un « nouvel esprit du capitalisme », les auteurs veulent régénérer la critique sociologique. Car – et c'est là toute l'énigme – le « capitalisme » que cette même critique (marxiste ou non) donnait, il y a peu, comme moribond, perclus de contradictions principales (et secondaires), semble avoir retrouvé « un esprit », c'est la thèse du livre, et en tout cas, une belle santé.

Malgré huit cents pages soutenues et érudites, le fil conducteur de cet ouvrage se dégage aisément. Le capitalisme s'appuierait aujourd'hui sur les principes mobilisateurs d'une « cité par projets ». Elle répond en partie au besoin de liberté et d'authenticité qui a caractérisé Mai 68 et que les auteurs appellent « critique artiste » du capitalisme. Elle propose aussi un monde moins hiérarchisé et fortement « connexionniste », où l'on n'existe que si l'on est « actif » et « branché ». La « cité par projets » se conformerait sur ce point aux vœux de la critique « sociale » qui, hier, fustigeait la monotonie et l'absence d'initiative au travail. Ainsi, le capitalisme aurait coupé l'herbe sous le pied de ses détracteurs. Reste que cette « cité par projets » doit être complétée, selon les auteurs, par des dispositifs assurant justice et

* *Correspondance et tirés à part.*

CGS, École des mines, 62, boulevard Saint-Michel, 75006 Paris, France.

sécurité à ceux qui ne sont capables ni d'engagement ni de flexibilité sociale (les « exclus » ou les « immobiles »). La réalisation de cette cité supposerait donc une « nouvelle critique » : celle qui réfuterait un « connexionisme » inhumain, inégalitaire et désocialisé.

Cette thèse, qui emporte un sentiment d'adhésion, fait écho à l'idée d'un libéralisme régulé que partagent aujourd'hui bien des mouvements progressistes. Il ne s'agit plus de penser des alternatives au capitalisme, mais simplement sa transformation. Les auteurs donnent alors du capitalisme « une définition minimale » qui le voit comme un processus d'accumulation universel, sans limites et ayant « une tendance perpétuelle à se transformer » sous l'impact de la critique sociale. L'ouvrage rejoint ainsi le plaidoyer contemporain pour un capitalisme tempéré par la critique. Ce n'est donc pas là, selon nous, son apport principal.

La discussion de ce livre ne prend vraiment sens que dans l'examen du mode de démonstration de sa thèse. Les propositions les plus originales, et les plus risquées, de ce travail, ne se dévoilent que dans la spécificité de l'argumentation. Il nous faut donc résumer le raisonnement de l'ouvrage en insistant sur la notion de « cité par projets » qui y occupe une place centrale. Nous indiquerons ensuite deux séries de réserves. Les premières portent sur le matériau utilisé (des textes de management) et sur la notion de « cité ». Mais notre principale critique touche au fond : ce travail est sous-tendu par une « métaphysique » du capitalisme que signalent bien les notions d'« esprit » et de « cité » mais qui s'accommode mal à la notion de « projet » ou à celle « d'épreuve ». Nous lui opposerons une approche différente des rapports entre doctrines manageriales et histoire du capitalisme, approche moins « spiritualiste » et plus attentive à la métamorphose des doctrines dans l'action.

1. La cité par projets : rêve managerial ou nouvelle sociologie ?

Pourquoi le capitalisme a-t-il gagné ? Pourquoi ne s'y oppose-t-on plus avec autant de force qu'il y a 30 ans ? Parce que le capitalisme a changé et qu'il n'a plus le même « esprit », nous disent les auteurs. Et pour comprendre ce nouvel esprit « nous devons nous demander quelles sont les modalités de contrôle enfermées dans le néomanagement » (p. 125). Comment connaître ces modalités ? Les auteurs analysent deux séries d'ouvrages de management espacées d'une trentaine d'années : ils constituent le matériau essentiel du livre, les périodes retenues étant respectivement les années 1960 et les années 1990. Comme l'on pouvait s'y attendre⁹, à lire ces ouvrages on constate que les principes du management idéal ont bien changé d'une époque à l'autre. Les années 1960 montraient un intérêt fort pour la décentralisation, la direction par objectifs, la planification, la participation des cadres à la stratégie. Les années 1990 manifestent au contraire un foisonnement de notions décrivant des entreprises éclatées en unités autonomes ou en « projets » et une forte réduction des niveaux hiérarchiques. L'accent y est mis sur l'adaptabilité,

⁹ Notamment les spécialistes de cette littérature.

la flexibilité et la nécessité pour chacun de maintenir son potentiel d'employabilité et sa capacité d'engagement sur des projets nécessairement transitoires.

Pour les auteurs, ces slogans forment, « le nouvel esprit du capitalisme » : une « idéologie » qui décrit l'attitude attendue des personnels et qui doit provoquer l'enthousiasme de « ceux dont le capitalisme a besoin ». La conclusion de cette comparaison donne l'idée pivot de l'ouvrage : « La littérature de management des années 1990 enferme des idéaux, des propositions d'organisation des hommes, des modes d'agencement des objets et des formes de sécurité d'une nature si différente de celle des années 1960 qu'il est difficile de ne pas reconnaître que le capitalisme a changé d'esprit au cours des trente dernières années même si la nouvelle configuration ne possède pas la forme mobilisatrice à laquelle la figure précédente était parvenue du fait d'une incomplétude sur le plan de la justice et de la sécurité. » (p. 149). Une hypothèse de « réalisme » accompagne néanmoins ce constat : « les textes de management nous renvoient l'image d'un monde largement réagencé par rapport à celui des années 1960 » (p. 155). Il ne s'agirait donc pas d'un rêve managerial, mais bien d'un nouveau réel dont parle les livres étudiés.

C'est ce nouveau monde que L. Boltanski et È. Chiapello modélisent comme une « cité par projets ». La formule nous dit-on est « directement calquée de l'organisation par projets » (p. 158), nouveau « *one best way* » des consultants en management. Elle reprend aussi la notion de « cité » déjà développée par L. Boltanski et Laurent Thévenot (Boltanski et Thévenot, 1991). En parlant de « cité » les auteurs évoquent un ensemble de jugements et de dispositifs cohérents à la notion de « projet » : ils insistent sur « l'activité » des individus comme cible manageriale, sur les fonctions de médiation (chef de projet, animateur...) et sur de nouvelles façons « d'exister » et « d'être grand » dans cette « cité ».

Inférée d'un corpus de textes, la notion de « cité par projets » est à la fois l'hypothèse et le concept clé de l'ouvrage. Notion difficile, englobante, le traitement qui lui est réservé va être révélateur de la démarche analytique des auteurs. Car, après avoir extrait cette notion des textes manageriaux, plusieurs voies étaient possibles. La plus habituelle, du moins pour une recherche sociologique, aurait consisté à éprouver la pertinence de ce concept, par confrontation aux transformations réellement observées dans les entreprises sur la même période. *Ce n'est pas cette voie qui a été retenue.*

Les auteurs s'attachent à un travail d'interprétation et d'exégèse destiné à montrer que la « cité par projets » n'est pas une lubie manageriale et qu'elle correspond à une réelle invention théorique. Ce déplacement constitue certainement le pari le plus risqué du livre et deux argumentations sont principalement mobilisées pour l'appuyer.

– La première argumentation veut montrer que la « cité par projets » est différente des autres « cités » définies par L. Boltanski et L. Thévenot (Boltanski et Thévenot, 1991). La première typologie proposée par ces derniers est donc repensée ici, non comme une catégorisation universelle de formes de justification, mais comme des régimes historiquement produits et renouvelés.

– La seconde argumentation s’efforce d’élargir la portée théorique de la nouvelle « cité » en montrant qu’elle est conceptuellement très proche des sociologies qui accordent une place importante à la notion de « réseau » (sociologie des sciences et des techniques, sociologies de la communication...). Mieux, le monde que décrivent ces sociologies ne prendrait vraiment corps qu’avec cette « cité » car « elle est plus mobilisatrice qu’une pure topique du réseau » (p. 159). Elle réaliserait donc la synthèse des approches qui voient la société à travers la métaphore du réseau ou un paradigme « connexionniste ».

Ces deux argumentations font progressivement basculer l’ouvrage. Elles conduisent à sublimer la « rhétorique » des nouveaux principes de management puisque le concept de « cité par projets » quitte insensiblement le statut de slogan managerial ou même celui de « d’un simple modèle de justice » (p. 438) pour représenter, à la fois, et un nouvel esprit du capitalisme, et un nouvel horizon du vivre ensemble : en bref, une nouvelle sociologie.

La suite du livre découle entièrement de ce basculement. Il s’agit de montrer que les critiques traditionnelles du capitalisme ont été progressivement inhibées et se révèlent moins efficaces contre la nouvelle « cité par projets ». Les auteurs se donnent alors pour but de favoriser une critique qui permette « l’enracinement au sein de dispositifs plus robustes des formes et des principes propres à la cité par projets, que nous n’avons repérée jusqu’ici qu’au niveau rhétorique des discours du management » (p. 424). Ils insistent sur leur visée opératoire : « les auteurs veulent construire des épreuves qui permettent de réaliser la cité par projets : permettant de dénoncer au nom même de ces principes, les façons injustes de profiter de la mobilité et par là de limiter le niveau d’exploitation dans un monde connexionniste ». Car sans de telles régulations la « cité par projet » leur semble manquer de substance : « la capacité de mobilisation contenue dans le nouvel esprit du capitalisme tel qu’il est manifesté dans la littérature de management des années 1990 nous paraît médiocre » (p. 148). Ainsi, les mots d’ordres manageriaux des années 1990 ne suffisent pas à fonder une nouvelle « cité » mais au moins visent-ils juste. Le travail de la critique consisterait à compléter cette perspective en faisant que dans la nouvelle cité, les gagnants, désignés comme des « mobiles » ou des « faiseurs », ne profitent indûment de ceux qui sont « immobiles » et « débranchés ».

Ce passage (qui s’opère dans la deuxième et la troisième partie du texte) est certainement le plus délicat de l’ouvrage. Dans les premiers chapitres la « cité par projets » semble constituer le nouveau repoussoir managerial, la nouvelle cible d’une sociologie critique. Elle est ensuite reformulée comme « un scénario optimiste » (p. 466) que la nouvelle critique sociale doit faire advenir et doit rendre plus juste. Le glissement d’une conception à l’autre, quoique central pour le sens général de ce livre, n’est amené que par petites touches et à vrai dire sans être discuté.

On peut percevoir la logique d’un tel raisonnement : au terme d’une analyse, parfois trop longue, les auteurs considèrent que la critique « sociale » (au nom de la misère et de la précarité) et la critique « artiste » (au nom de la liberté et de l’authenticité) seraient épuisées. La « cité par projets » ne permet pas de régénérer complètement ces critiques traditionnelles, mais au moins peut-on examiner ses

« conditions de possibilité » et dénoncer ses manques en matière de justice et de sécurité. Tel est l'esprit possible d'une « nouvelle critique sociale » et les auteurs envisagent alors diverses voies pour sa consolidation.

Le principal fondement de cette critique consiste à penser le différentiel de « mobilité » entre les acteurs comme une nouvelle forme d'exploitation et d'inégalité. Les nouvelles luttes devraient donc favoriser de nouveaux droits et de « nouvelles comptabilités des contributions des immobiles à l'enrichissement des mobiles ». Il s'agit de montrer que les plus « mobiles » (les grands de la cité) tirent parti des ressources que leur assure l'immobilité des autres (les petits de la cité). Ce serait là un moyen de restaurer un minimum de justice et d'équilibre dans la « cité par projets ».

2. « Management » et « cité » : de quoi s'agit-il ?

Par sa longueur, par le matériau utilisé et par la généralité de son propos, le livre de L. Boltanski et È. Chiapello prête le flanc à la critique méthodologique. Nous nous limiterons cependant aux seules réserves concernant l'argumentation qui préparent notre critique au fond.

L'analyse des textes de management appelle certainement les réserves les plus immédiates. Pourquoi ces livres ? Comment ont-ils été choisis ? Pourquoi ces périodes ? Pourquoi avoir négligé les années 1980 alors que toutes les histoires industrielles confirment leur importance : notamment via la diffusion du modèle japonais ; mais aussi parce que plusieurs courants manageriaux plaident alors pour des « projets d'entreprise » qui n'auront pas le succès escompté. La liste est longue des questions que l'on pourrait poser à l'enquête sur les textes. Pourquoi insister sur ce point ? Non par rigorisme méthodologique mais parce qu'une telle hygiène aurait conduit les auteurs à combler l'une des absences les plus surprenantes de leur livre : *le manque d'analyse historique et sociologique des discours que l'on appelle de « management » alors même qu'ils forment leur corpus principal*. Peut-on considérer que ces discours livrent « l'esprit » d'un processus de transformation du capitalisme sans un examen serré de ces courants doctrinaux ? Sans distinguer les statuts très variables de cette littérature (livres de « gourous », revues savantes ou critiques, traités spécialisés...) ? Nous reviendrons plus loin sur ce point.

La seconde réserve porte sur la notion de « cité ». Les auteurs font de la « cité par projets » l'équivalent d'une nouvelle modernité économique tout en rappelant que cette notion ne veut désigner qu'un « modèle de justice » et non une « description empirique du monde tel qu'il est ». Mais ce dernier élargissement est inhérent à leur argumentation puisqu'il s'agit de qualifier, non un régime de plus, mais bien « l'esprit » d'un nouveau stade du capitalisme. Cette ambivalence saute aux yeux lorsque les auteurs rapprochent la « cité par projets » de celles des autres « cités » décrites par L. Boltanski et L. Thévenot (Boltanski et Thévenot, 1991). Alors que ces « cités » exprimaient des registres de justification disjoints, *la nouvelle « cité » est présentée comme étant transversale à toutes les autres* (p. 204). De plus, la périodisation retenue des textes de management oppose « la cité des projets » à

l'esprit du capitalisme dans les années 1960. Mais quelle était alors la cité transversale des années 1960 ? Et quel nom lui donner ? L'ouvrage mêle donc deux acceptions de la notion de « cité » : soit il s'agit d'un régime de justification et chaque stade historique du capitalisme combine les régimes passés avec ceux qu'il invente. Soit il s'agit d'un nouveau stade du capitalisme et il ne peut s'agir d'un régime unique de justification. La « cité par projets » de L. Boltanski et È. Chiapello n'est donc plus la « cité » de L. Boltanski et L. Thévenot. Cela n'aurait rien de problématique en soi, si les efforts déployés pour montrer une telle continuité théorique ne tendaient finalement à brouiller la notion.

Ces deux critiques méthodologiques orientent la discussion sur le fond. Peut-on, comme le font les auteurs, passer d'un concept de management à un nouveau stade du capitalisme ? Et peut-on le faire sans examiner la relation historique qui existe entre management et capitalisme ? Ou sans identifier la forme de la critique au sein même des courants manageriaux ? Tout se passe comme si les auteurs voulaient que le capitalisme ait un « esprit », qu'il s'en serve, mais sans que l'on sache comment « l'esprit » lui vient.

3. Métaphysique du capitalisme et développement du management : la critique oubliée

Le livre de L. Boltanski et È. Chiapello est moins une analyse du capitalisme « réel » qu'une tentative d'interprétation de ce qui serait le « discours » du capitalisme contemporain : ce qui ici est appelé son « esprit ». À vrai dire, la clé interprétative du travail de L. Boltanski et È. Chiapello n'apparaît qu'à la fin du livre quand les « cités » sont soudain décrites comme des « métaphysiques politiques » (p. 625). Car cette définition exprime avec justesse la démarche intellectuelle des auteurs. *Le capitalisme est une métaphysique politique (du contrôle et de l'engagement) et le travail de la critique consiste à lui opposer une autre métaphysique (celle de la justice et de la sécurité).*

Certes, cette critique doit construire des « épreuves » mais celles-ci ne sont que sa traduction technique. Ainsi les auteurs recommandent-ils le développement de méthodes comptables nouvelles (ou des droits nouveaux) car « certaines contributions (celles des immobilières) n'ont pas été rémunérées au niveau de leur apport » (p. 462). Cependant, ces méthodes doivent être soutenues par des rapports de force, et les auteurs ne considèrent pas que l'élaboration de ces techniques (ou les difficultés à les bâtir) puisse modifier ou dissoudre la métaphysique qui leur a donné naissance : autrement dit que « l'esprit » puisse se reconstruire dans l'action. Une telle logique les conduit à ce que l'on peut appeler un « spiritualisme dialectique » qui est l'exact inverse de l'ancien matérialisme dialectique. Ici, ce sont les superstructures idéelles de la « cité » qui s'opposent dans le mouvement de l'Histoire, là où, hier, le matérialisme voyait à l'œuvre des forces productives ou des classes sociales.

Cette posture a plusieurs conséquences qui dessinent les limites d'un tel spiritualisme. Elle fait de la sociologie critique, un mouvement idéal, sans moteur

propre, condamné à attendre du capitalisme qu'il formule une vision du mouvement pour y réagir et lui répondre. Certes, nous avons nous-mêmes montré (Hatchuel et Weil, 1992) que depuis le taylorisme, plusieurs « vagues de rationalisation » manageriales se sont succédées ; celles-ci ont généré, comme des « chocs en retour », des critiques qui ont participé aussi de la rationalisation. Mais, à la différence des auteurs, nous avons pu montrer que celles-ci ne naissent pas de la seule critique de « l'esprit » des textes manageriaux. Elles se forment, au plus près des pratiques, à travers les hypothèses manageriales qui font l'expérience de leur part d'illusion, et à travers les tensions inattendues qui naissent des projets de rationalisation. Ainsi les auteurs auraient-ils pu remarquer que les mots d'ordre manageriaux des années 1960 ont eu des fortunes diverses qui n'ont que peu de liens avec la critique sociale ou artistique : la planification d'entreprise si présente dans les années 1960, fut abandonnée dans les faits, de même que la direction par objectifs, alors que paradoxalement le nombre des cadres n'a cessé d'augmenter. À l'inverse, la logique des flux tendus si déterminante pour l'histoire du système productif est totalement absente des doctrines des années 1960.

Sans l'analyse des tensions que rencontrent en pratique les slogans manageriaux, on ne comprend pas pourquoi « le capitalisme » se transforme quand la critique sociale est absente ou faible : invention des grandes entreprises, révolutions commerciales, révolutions techniques... On ne comprend pas non plus, les relations entre management et capitalisme : c'est-à-dire entre des doctrines et des pratiques qui trouvent dans les premières une part de réflexivité. On retrouve ici l'étonnant silence de cet ouvrage : l'absence d'une véritable analyse historique et exégétique des doctrines de gestion des entreprises. Elle montrerait comment se forment des mouvements critiques essentiels aux transformations économiques, mais qui ne sont pas pour autant identifiables à l'histoire de ces transformations. Ces mouvements *les accompagnent, y participent, mais ne les résument pas*.

De ce fait, on ne saurait ni étudier les transformations du « capitalisme » indépendamment de ces doctrines (et les auteurs ont raison de se référer à celles-ci), ni étudier ces doctrines indépendamment de leur destin effectif dans des pratiques (ce que ne font pas les auteurs). Sans articulation des doctrines et des pratiques, la valeur interprétative du « spiritualisme » que nous proposent les auteurs reste limitée. Il lui manque de passer de « l'esprit » aux rationalisations effectives et aux « épreuves » qui les subvertissent (ce que recommandent les auteurs, mais qu'ils ne font pas) pour comprendre quelle part de la doctrine crée du réel ou au contraire quel réel induit une nouvelle doctrine. Un exemple : il y a bien développement d'une nouvelle doctrine des « projets » dans l'industrie automobile depuis le milieu des années 1980 (Midler, 1993), mais celle-ci a déjà suscité de nombreuses révisions et sa mise en question comme vecteur d'innovation (Weil, 1999) : car contrairement à ce que la notion de « projet » peut connoter « en esprit », sa traduction en technique manageriale (périmètre, ressources, jalons, pilotage...) peut lui donner un tour franchement bureaucratique.

Ce mouvement des doctrines aux pratiques n'est donc pas une dialectique de l'esprit avec sa critique. L'échange et l'organisation économiques se transforment

aussi par des rationalisations incessantes qui génèrent in situ leurs effets et la critique de ces effets. Ainsi, bien avant la critique sociale ou la critique artiste (par exemple avec le taylorisme il y a 100 ans) le champ du management a constitué un espace critique « oublié » du capitalisme, un point de passage obligé de toutes les autres critiques. Faute de l'avoir compris, il y a 30 ans, les critiques sociales et « artiste » ont probablement préparé l'affaiblissement de leur propre impact.

Dès lors, il faudrait plutôt inverser la démarche des auteurs. Plutôt que de partir de certaines thèses manageriales pour en déduire l'esprit de l'Histoire, mieux vaudrait partir de l'Histoire qui se fait et tenter d'expliquer à la fois la genèse, la diversité et le destin des techniques manageriales contemporaines. Il est vrai qu'avec une telle perspective, le concept de « capitalisme » perd sa vertu totalisatrice si présente dans ce livre. Quant au travail critique, il doit aller au-delà d'une sociologie à la recherche de son esprit.

À cette aune, la recherche de L. Boltanski et È. Chiapello, constitue une épreuve remarquable, dont il faut remercier les auteurs. En expérimentant, « un spiritualisme dialectique » quasiment « pur », ils en dévoilent les limites, mais démontrent par contrecoup l'importance d'une meilleure compréhension de l'histoire des pratiques de gestion pour la recherche sociologique.

Références

Boltanski, L., Thévenot, L., 1991. De la justification. Gallimard, Paris.

Hatchuel, A., Weil, B., 1992. L'expert et le système. Économica, Paris.

Midler, C., 1993. L'auto qui n'existait pas. Interédition, Paris.

Weil, B., 1999. Conception, savoirs et rationalisations : le cas des projets de véhicules automobiles. Thèse de doctorat de l'École des mines de Paris.

Comment interpréter les changements du capitalisme

Réponses à quelques critiques

Luc Boltanski^a, Ève Chiapello^{*b}

Nous remercions la revue *Sociologie du travail* de nous avoir proposé de réagir aux articles de Jean Gadrey et d'Armand Hatchuel et de nous avoir ainsi donné

* Correspondance et tirés à part.

Adresse e-mail : chiapello@hec.fr (Ève Chiapello).

^a Groupe de sociologie politique et morale, EHESS, 105, boulevard Raspail, 75006 Paris, France.

Adresse e-mail : boltansk@ehess.fr (Luc Boltanski).

^b Groupe HEC, 78350 Jouy-en-Josas, France.

l'occasion – comme s'en apercevra le lecteur – de répondre de façon plus large à un certain nombre de critiques qui nous ont assez souvent été adressées au sujet de notre ouvrage *Le nouvel esprit du capitalisme*.

1. La critique de Jean Gadrey

Le premier reproche qu'il nous adresse est d'avoir sous-estimé le retour en force du discours du libéralisme économique et le développement du thème de la « nouvelle économie ».

1.1. « L'évacuation du discours du libéralisme économique »

Il y a tout d'abord malentendu sur la période envisagée. Nos analyses portent, pour l'essentiel, sur la période 1965–1995¹⁰. Or J. Gadrey nous reproche essentiellement de ne pas avoir mis l'accent sur l'envahissement médiatique fin 1999 de la thématique de la « nouvelle économie » qui met l'accent sur la « valeur pour l'actionnaire » et sur les « fonds de pension ». La mise en parallèle de nos analyses sur les textes de la première moitié des années 1990 et le développement de la thématique marchande à la fin 1999, que nous ne pouvions pas, par définition, intégrer dans l'ouvrage (qui fut terminé de rédiger en mai 1999), suggère bien autre chose à notre avis qu'un supposé aveuglement de notre part. Il faut pour cela revenir à l'une des ambitions du livre, explicitée dès le prologue, qui était d'éclairer le désarroi de la critique au début des années 1990 alors même que la « situation sociale est dégradée » et le « capitalisme régénéré ».

1.1.1. La question de la critique

L'étonnante facilité avec laquelle le thème de « la nouvelle économie » a pris en France fin 1999 et la quasi-absence de recul critique dans les médias à ce même moment, ne peut pas selon nous se comprendre dans un pays comme la France, traditionnellement hostile à de telles thématiques, si on n'a pas expliqué d'abord la décomposition des forces qui s'y opposaient. Il fallait qu'aient d'abord eu lieu, entre le milieu des années 1970 et la fin des années 1980, le processus de mise au pas de la critique que nous décrivons et les reconfigurations du capitalisme qui l'ont accompagné et l'ont rendu possible. Seule une analyse minutieuse de ce qui s'est passé durant cette période permet en effet de comprendre comment l'esprit qui animait le « reaganisme » et le « thatcherisme » a pu mordre, au degré que l'on sait, sur la gauche française, car c'est principalement la gauche qui a été au pouvoir durant l'ensemble de la période et qui a accompagné le réagencement idéologique du capitalisme en France.

Cette dimension de l'affaire éclaire également notre refus d'interpréter les transformations récentes du capitalisme en termes de néo-libéralisme, ce qui semble être l'une de causes profondes de la critique de J. Gadrey. La forte pénétration des

¹⁰ Cf. dates de publication des corpus de textes de management.

idées libérales dans l'esprit du capitalisme à la française est selon nous récente. Mais il est quelque chose qui est en revanche plus ancien, et dont nous nous démarquons dans notre livre, qui est la dénonciation du néo-capitalisme comme néo-libéralisme. Sans doute est-ce là quelque chose de difficile à accepter pour quelqu'un qui se veut critique de la pensée unique comme J. Gadrey : pour dire vite, notre refus de reprendre sans discussion l'étendard de l'un des seuls discours critiques actuels du capitalisme. Notre réticence, qui ne doit pas être vue comme une invalidation générale des différents travaux particuliers menés au nom de cette lutte contre le néo-libéralisme, est simplement liée au fait que l'interprétation en termes de libéralisme de ce qui s'est passé en France depuis 1968, ne consacre pas assez, selon nous, la rupture avec des schèmes éprouvés, et ne permet pas du même coup de comprendre la façon dont la critique s'est en quelque sorte laissée surprendre par les changements en cours, ce qui n'aurait pas été le cas si on lui avait opposé seulement un discours mettant au premier plan les bienfaits de la concurrence et sa haute valeur morale.

De plus, tout rabattre sur le néo-libéralisme permet à la critique de jouer une extériorité absolue en se défaussant de toute responsabilité, voire même de toute implication autre que la protestation. Or comme nous le montrons, cette responsabilité, tant de la critique artiste que de la critique sociale, est tout à fait importante pour expliquer à la fois le sens des transformations récentes du capitalisme et la crise de la critique.

Insister sur l'importance de la critique en montrant son rôle dans le monde et son efficacité fut notre façon de combattre les fatalismes et de rappeler que les hommes font toujours, malgré tout, leur histoire. Ce parti pris nous a également conduit à minimiser de façon systématique – au profit d'un accent mis sur l'incertitude des situations – les effets systémiques et les aspects proprement économiques des situations traversées par nos acteurs, critiques et capitalistes, ce qui est sans doute une autre façon de comprendre ce que J. Gadrey appelle notre « exclusion de l'économie ». Mais alors, ce n'est plus la même « économie » qui est réputée « exclue » : non plus l'économie néo-libérale qui alimenterait l'esprit du capitalisme, mais plutôt l'économie d'inspiration marxiste et la macro-économie keynésienne. On pourrait d'ailleurs se demander si l'une des causes de la critique de J. Gadrey n'est pas justement ce fait, sans doute perturbant pour un économiste, que nous ayons abordé la question du capitalisme de façon largement perpendiculaire aux débats internes à l'économie et aux conflits d' « écoles ». Nous parlons en effet du capitalisme et de l'exploitation avant tout en sociologues, en entrant par l'organisation du travail, l'évolution des systèmes de valeurs, le système des « relations industrielles » ou encore la question des classes sociales. À l'opposé on voit bien ce qu'apporte à un économiste une qualification des changements par le terme de « néo-libéralisme » : cela permet de se jeter dans la bagarre, armé de l'ensemble des arguments forgés au cours de décennies entières de débats et d'oppositions, entre les libéraux d'une part et les marxistes, les planistes, puis les keynésiens d'autre part. L'histoire de la sociologie étant différente, cette ressource se présente à nous avec beaucoup moins de nécessité.

1.1.2. La qualification du changement

Pour nous mettre en mesure de produire une analyse critique mettant l'accent sur la nouveauté de la situation plutôt que sur un éternel retour, nous sommes retournés à des concepts, éternels à leur façon, que sont ceux de capitalisme et d'esprit du capitalisme, si ce n'est que nous les avons largement vidés a priori de leurs manifestations historiques. Le capitalisme est défini de façon minimale comme processus amoral (et donc nécessitant quelque chose comme un esprit du capitalisme) d'accumulation illimitée du capital. Quant à l'esprit du capitalisme, il est défini comme l'idéologie qui justifie l'engagement dans ce processus de ceux, les plus nombreux, qui n'en sont pas les premiers bénéficiaires et dont il est irréaliste de penser que l'on pourrait les engager par la force pure. Le capitalisme ainsi défini de façon minimale est donc capable de prendre des formes historiques extrêmement variées. Il en est de même de l'esprit du capitalisme, idéologie dont la fonction est posée comme invariante, mais dont le contenu lui-même est réputé foncièrement variable historiquement, même lorsque l'on admet qu'elle comprend aussi une base invariante fournie par l'économie¹¹.

Nous avons ensuite, dans un second temps, cherché à « remplir » par des manifestations historiques cet esprit du capitalisme, nous écartant en cela assez largement du concept weberien d'esprit du capitalisme.

Cette volonté de travailler sur le changement et la nouveauté nous a fait nous focaliser, dans l'analyse de ce « contenu », sur la mise en évidence d'un registre de justification nous apparaissant comme foncièrement nouveau dans les textes étudiés et sur sa codification avec l'outil théorique des cités (Boltanski et Thévenot, 1991). Ce parti pris est tout à fait explicite dans l'ouvrage et nous n'avons jamais nié que les textes étaient aussi habités par des registres justificatifs plus anciens puisque nous avons même tenté d'en quantifier l'importance relative. Nous montrons ainsi que le registre industriel est toujours le premier par l'importance, que les registres marchand et inspiré ont légèrement augmenté, que pour finir les registres civique et domestique ont fortement diminué (p. 204). Ces remarques soulignent assez ce qui nous semble réducteur dans une qualification des changements récents du capitalisme par le terme de néo-libéralisme : celle-ci a l'inconvénient de mettre l'accent sur un seul registre parmi les anciens (et pas même sur le plus présent dans les textes des années 1960, comme des années 1990 d'ailleurs, qui est le registre industriel) et d'occulter totalement la montée en puissance des justifications relatives à la cité par projets.

Cependant, nous sommes sans doute tombés dans l'excès inverse puisque dans la suite de l'ouvrage, nous ne nous intéressons plus aux autres registres que celui de la cité par projets et donnons au final une vision assez monolithique du néo-capitalisme, lequel est finalement entièrement défini par ce qui, en lui, nous a semblé nouveau.

¹¹ Ce qui d'ailleurs au lieu de rendre furieux J. Gadrey aurait dû le ravir, puisque loin d'être une évacuation de l'économie, c'est au contraire son installation au cœur de l'esprit du capitalisme et un bémol très important que nous avons dû accepter de mettre à notre principe de départ, qui était celui d'utiliser un concept le plus vide possible a priori de contenu historique en termes justificatifs.

L'analyse de l'encastrement de la nouvelle grandeur dans des dispositifs inspirés par d'autres registres reste donc à faire.

Quant à notre volonté de ne pas ignorer la coproduction par les forces critiques d'une situation sociale donnée, elle renvoie à un autre choix théorique de notre ouvrage qui est une certaine conception de l'idéologie que nous nommons « esprit du capitalisme ».

1.1.3. Le genre d'idéologie qu'est l'esprit du capitalisme dans notre travail

Comme l'explique Raymond Boudon (Boudon, 1986) dans l'ouvrage qu'il a consacré à l'idéologie, les discussions relatives à la question de l'idéologie tournent toujours autour de la question de savoir s'il faut ou non définir l'idéologie par rapport au critère de la vérité ou de l'erreur. Le désaccord que nous avons avec J. Gadrey sur la question ne fait pas exception, puisque pour ce dernier l'idéologie est clairement un ensemble d'idées fausses, c'est-à-dire d'idées qu'une démarche de type scientifique est à même d'invalider. Il oppose ainsi dans son ouvrage, auquel il nous renvoie, la « mythologie normative » de la « nouvelle économie » à « une théorie scientifique d'un modèle observable de société » (p. 37).

Or nous avons refusé explicitement une telle conception (cf. par exemple, pp. 35, 46, note 17 p. 669). Comme nous l'affirmons à plusieurs reprises, l'esprit du capitalisme ne fait pas que légitimer le processus d'accumulation ; il le contraint aussi ; on peut même dire qu'il ne peut le légitimer *que* parce qu'il le contraint (cf. pp. 65–68). Et cela parce que nous dotons les personnes de véritables capacités critiques, et la critique d'un effet sur le monde. Nous partons du principe que les personnes sont capables par elles-mêmes de mesurer l'écart entre les discours et ce qu'elles vivent, si bien que le capitalisme doit en quelque sorte offrir, dans les faits, des raisons d'adhérer à son discours.

Rappelons pour préciser encore plus les choses que, dans ce que nous appelons « l'esprit du capitalisme », nous distinguons trois composantes dont l'une se réfère à la justice et précise en quoi les dispositifs du capitalisme sont orientés vers le bien commun¹². Ce volet « justice » fait directement référence au concept de cité et à la notion d'épreuve développée pour la première fois dans *De la justification* (Boltanski et Thévenot, 1991) et retravaillée dans cet ouvrage. Or ce modèle n'a jamais été uniquement destiné à analyser des discours sans lien aucun avec une effective mise en œuvre des principes de justice invoqués dans le monde. C'est ainsi que, conséquente avec une idée de l'idéologie comme leurre, fonctionne une représentation des justifications selon les cités comme paroles verbales, purement en l'air. Il y aurait ainsi le monde des discours et des justifications, voiles et simulacres destinés à leurrer le plus grand monde, et à cacher les rapports de force ou les structures sous-jacentes qui nous déterminent, et celui de la réalité auquel seuls les scientifiques, économistes ou sociologues, auraient accès, ayant seuls le privilège de pouvoir s'extraire du monde social. Ce n'est pas notre conception assurément.

¹² Les autres composantes concernent les propositions en termes de sécurité et d'excitation.

1.1.4. Les malentendus sur le modèle des cités

Dès le travail réalisé dans *De la justification*, il est postulé que la dispute, c'est-à-dire le cycle critique-justification, ne peut se clore que si elle est rabattue sur une « épreuve » sur laquelle se mettent d'accord les parties en présence et qui permet de juger de la justice ou de la justesse d'une situation. Retravaillée dans notre ouvrage, la notion d'épreuve y a pris une place centrale, car c'est le lieu où à la fois s'exerce la critique et où se réalise plus ou moins la mise en conformité du monde avec les justifications utilisées en réponse à la critique. De l'intensité de la critique et de ses objets dépendent largement le caractère plus ou moins juste du monde dans lequel nous vivons et la puissance plus ou moins absolue de ceux qu'on appelle dans d'autres modèles d'analyse les dominants, les forts, les riches, ou les capitalistes.

Ainsi, la mise en œuvre de ce qui est promis dans l'esprit du capitalisme comme forme de justice par le biais de dispositifs est largement fonction du niveau de critique auquel sont confrontés les émetteurs de cet esprit si bien que l'on retrouve ici encore l'importance essentielle du niveau de critique et, pour les années récentes, de sa crise qui a pu permettre, plus qu'à d'autres époques sans doute, la construction d'un esprit du capitalisme dont le volet justice (comme le volet sécurité d'ailleurs) était faible, jouant largement sur la dimension excitante.

Dans ce cadre, alors que nous pensions, lorsque nous étions en train de terminer la rédaction de notre ouvrage, que cette excitation était en train de retomber et que la critique allait se mettre à exiger plus de justice et de sécurité, nos prévisions ont été déjouées par l'arrivée fin 1999 de ce que nous analysons comme une nouvelle excitation avec la thématique de la « nouvelle économie ». Cette relance de l'« excitation » est d'ailleurs en continuité avec l'émergence de la « cité par projets », puisqu'elle se coule dans ce moule, en valorisant une façon bien particulière de faire du profit grâce aux capacités d'innovation en réseau qu'offre le monde de l'e-économie. Il est bien sûr encore trop tôt pour dire combien de temps cette nouvelle excitation pourra servir de cache-misère à l'accroissement des inégalités et à la dégradation des conditions de travail¹³. On reparlera peut-être alors, plus que ce n'est le cas pour l'instant, des formes de régulation du capitalisme que nous avons associées à la « cité par projets ».

Mais les cités sont l'objet d'autres malentendus. Elles ne sont pas conçues pour décrire certaines parties du monde social, la cité marchande – le monde des marchés, la cité industrielle – le monde de l'usine, etc. mais ont une vocation de clarification de principes d'ordre à visée générale. C'est ainsi que nous ne pouvons suivre J. Gadrey quand il prend appui sur la diversité des formes des marchés réels pour nous engager à prendre en compte plus largement la « cité marchande ». Car notre démarche serait strictement inverse : qu'est-ce qui dans les marchés réels est conforme à la cité marchande et qu'est-ce qui s'en écarte ? Si bien que si les marchés réels ne ressemblent pas à ceux d'Adam Smith notre conclusion ne sera pas que nous avons une vision trop statique de la cité marchande mais que sont à l'œuvre d'autres principes que ceux qui ont été codés « marchands » dans le modèle des cités.

¹³ Il semble qu'en ce début 2001 où nous écrivons, l'excitation soit déjà pour partie retombée.

L'insistance de J. Gadrey sur l'importance du capital financier comme signe de la pérennité du monde marchand relève du même malentendu, car il n'y a pas de raison, contenue dans la structure des cités, pour que le capital financier soit plus « marchand » que « connexionniste » ou « industriel ». Quant au thème de la capitalisation, il pointe peut-être vers la cité marchande si l'on envisage le fait que sont cumulés des profits liés à la réussite marchande des entreprises, mais il pointe tout autant vers la cité industrielle en insistant sur la nécessité de préparer l'avenir de très nombreuses années auparavant. Pour répondre plus directement aux arguments soulevés, nous n'avons jamais affirmé que le monde connexionniste se caractérisait par la nullité de la propriété ou la négation de l'argent mais par un changement du *rapport à la propriété et à l'argent*. La description que nous donnons de l'idéal de « l'homme léger » marque de nouvelles façons de tirer profit des avoirs patrimoniaux qu'il est indispensable d'identifier si on ne veut pas, non seulement dans l'analyse théorique mais aussi dans la pratique de l'action critique, sans arrêt se tromper de cible.

1.2. La focalisation sur le management général et sur la catégorie sociale des cadres

Le deuxième ensemble de critiques de J. Gadrey porte sur le privilège indu que nous aurions accordé à une littérature destinée aux cadres, ce choix nous conduisant en quelque sorte à oublier l'existence des autres salariés. De même, nous aurions oublié toutes les situations d'entreprise relevant plutôt des esprits du capitalisme antérieurs que du « nouvel esprit » auquel est consacré le livre. Ce thème pourrait être reformulé sur la forme d'une « mise à l'écart du plus grand nombre », ce qui tend à suggérer que nous faisons à notre tour œuvre idéologique, au sens de J. Gadrey, en présentant pour vrai ce qui est largement, c'est-à-dire ici statistiquement, faux.

1.2.1. La mise à l'écart du plus grand nombre

Cette critique nous semble très largement injuste étant donné que deux chapitres (les chapitres 4 et 5 que J. Gadrey ne mentionne pas) ainsi que divers passages dans d'autres chapitres (notamment le chapitre 1) sont consacrés précisément à la déconstruction des dispositifs qui assuraient une relative protection aux ouvriers et aux employés et à l'analyse des nouvelles formes de contrôle et des nouvelles formes d'engagement au travail.

Quant à la question du degré de diffusion de la logique connexionniste, nous l'avons d'autant moins ignorée que nous lui avons consacré une section entière du chapitre 4 (pp. 293–300). Certes, toutes les entreprises n'ont pas modifié leur organisation de la même façon ni au même rythme. Mais on ne peut plus aujourd'hui, en s'appuyant justement sur les mêmes enquêtes de la Dares et les travaux de Thomas Coutrot que J. Gadrey croit nous opposer, nier toute réalité à la littérature de management, c'est-à-dire toute capacité à se rendre réelle en inspirant des changements effectifs dans l'organisation du travail ou de la production et dans la définition des épreuves auxquelles est subordonnée la sélection des salariés.

Le travail d'analyse du temps présent est handicapé par le fait de ne pas disposer d'un point certain dans l'avenir (ou d'une loi déterministe de l'histoire) permettant de sélectionner dans le présent ce qui est pertinent pour comprendre dans quel sens notre société se transforme. Si bien qu'il faut avant tout comprendre à notre avis la critique de J. Gadrey comme la mise en évidence du grand risque que nous courons dans cet ouvrage en voulant reconstruire un grand récit historique. Mais là encore le caractère minoritaire statistiquement des situations décrites¹⁴ ne signifie en rien qu'elles ne soient pas des avant-gardes, en cela beaucoup plus significatives que le reste des situations pour comprendre la spécificité de notre époque. On pourrait accumuler les exemples de descriptions de changements dont on ne peut pas dire, a posteriori, qu'elles étaient sans fondement, bien qu'elles aient pris appui sur des indices parcellaires, minoritaires, ce qui donnait des raisons de les discréditer au nom du réalisme des faits. Ainsi, comme l'a montré Pierre Ansart (Ansart, 1969), Pierre Joseph Proudhon, porte-parole des artisans – largement majoritaires dans la France du milieu du XIX^e siècle – avait statistiquement raison contre Karl Marx, dont l'utopie du prolétariat semblait fondée sur des situations à l'époque tout à fait exceptionnelles (voir aussi pp. 99–100).

J. Gadrey nous reproche également une « absence de réflexion sur le champ de production de la littérature de management ».

1.2.2. Ce qu'aurait apporté une analyse des champs de production de la littérature de management

Acceptons de jouer le jeu quelques instants de la mise en scène d'un tel « champ de production » et nous verrons que notre choix de textes n'était pas si mal réalisé sans que nous ayons eu besoin de passer par une telle analyse. Nous aurions donc un condensé de l'espace social, avec en bas ceux qui disposent d'un faible volume en capital, sans doute des professeurs de gestion du secondaire, souvent provinciaux, auteurs de manuels pour les sections économiques et techniques, entièrement tournés vers la vulgarisation. En haut, ceux qui disposent d'un plus fort volume en capital mais répartis selon une polarisation bien classique : d'un côté le champ académique des professeurs du supérieur et de la recherche en gestion avec leurs revues à vocation scientifique et leur logique professionnelle autonome, de l'autre les producteurs proches du champ économique et au premier plan les consultants de conseil internationaux.

Où se situe dans la carte ainsi réalisée les auteurs et les textes que nous avons sélectionnés ? Au pôle économique du pôle dominant. Le corpus des années 1990 est largement constitué de textes de consultants et certains de nos auteurs font partie des « lanceurs » de modes managériales les plus fameux au niveau mondial (Rosabeth Moss Kanter, Peter Drucker, Michael Hammer, James Champy, Tom Peters, Robert Waterman). Où sont dans cette carte les prétendus auteurs protégés par une sécurité d'emploi totale à l'image de celle que donnent les carrières universitaires ? Avant de

¹⁴ J. Gadrey évoque 10 % des établissements et 20 % des salariés, ce qui est sans compter les effets induits dans les réseaux de sous-traitance auxquels nous accordons la plus grande importance. Nous évoquons quant à nous un chiffre de 20 % des établissements en ce qui concerne le cœur de cible (p. 295).

devenir les auteurs de management à forte réputation qu'ils sont, ils ont connu les rivalités organisées au sein des cabinets de conseil (le fameux « *up or out* » du cabinet McKinsey par exemple) et passent une bonne partie de leur vie à tenter de décrocher de nouveaux contrats de conseil, activité au service de laquelle est souvent conçue l'écriture de leurs ouvrages. De même peut-on raisonnablement penser que ces gens-là, qui passent leur temps à mener l'enquête dans les entreprises, sont « parfaitement ignorants des réalités du monde du travail et des conditions de la mobilisation des employés et des ouvriers » pour reprendre les termes de J. Gadrey ? Nous croyons bien plutôt qu'ils en savent beaucoup plus sur la question que J. Gadrey et nous réunis, tout comme en savent encore plus les cadres qui sont confrontés au quotidien justement à ces questions de mobilisation des salariés, lesquelles sont, il faudrait quand même le reconnaître, le cœur même de leur métier. Ce à quoi sans doute ces différents types d'acteurs sont partiellement aveugles, c'est la perception par ceux qu'ils gouvernent des dispositifs qu'ils mettent en place, ou autrement dit la « vision d'en bas », puisque eux, effectivement, sont payés pour envisager la question du point de vue de la direction. Ainsi on peut bien dire qu'ils ignorent certainement une partie de la souffrance au travail (mais une partie seulement car on ne peut pas non plus penser que ces personnes n'en connaissent aucune elles-mêmes comme si elles étaient extérieures aux institutions capitalistes dans lesquelles elles sont insérées) mais certainement pas que la question de la mobilisation leur soit inconnue.

À la décharge de J. Gadrey et de son interprétation pour le moins hasardeuse de notre corpus, nous voulons bien admettre que les informations que nous donnons aujourd'hui ne sont pas explicites dans le livre et que nous n'avons pas organisé un recueil exhaustif de biographies des auteurs des textes.

Nous sommes plus généralement opposés à l'idée qu'il ne faut pas prendre au sérieux la littérature de management et qu'il convient juste de la traiter comme une littérature de « légitimation » d'actions et de décisions compréhensibles seulement dans une logique de purs rapports de force. Même dans l'optique d'une critique radicale du management, qui n'est pas la nôtre (car il n'y a pas raison de critiquer en soi l'intention d'organiser et de coordonner le travail pour le rendre plus efficace), une littérature de management qui n'aurait qu'une fonction de légitimation après coup, serait assez inoffensive et ne mériterait certainement pas les sommes importantes englouties par les cabinets de consultants. Notre optique a été au contraire, de prendre au sérieux le management. Nous espérons d'ailleurs que cet exemple sera suivi par la sociologie critique et qu'elle saura reconnaître le rôle important joué par les grands cabinets de management, dans ce qu'on appelle la « globalisation ». Présents dans tous les pays industrialisés, ils assurent de plus en plus un rôle de coordination du capitalisme en diffusant des instruments de gestion et d'organisation et, plus profondément, en contribuant à atténuer une des contradictions fondamentales du capitalisme, depuis longtemps analysée, entre la concurrence qui oppose les entreprises les unes aux autres et la recherche d'objectifs communs notamment pour faire face à la critique.

Nous acceptons par ailleurs volontiers les autres critiques relatives aux limites des corpus analysés (pas d'articles de la presse professionnelle, ni de livres témoignages ou manifestes de PDG, ou encore d'écrits plus techniques de management) et engageons de futurs chercheurs à compléter et nuancer le panorama. Notre objectif dans cet ouvrage était d'analyser les transformations économiques et sociales depuis les années 1960 en partant d'un « premier signalement », comme disait Max Weber, du nouvel esprit du capitalisme, et pas de construire un panorama général des contenus axiologiques des productions discursives lues en priorité par les cadres et dirigeants. De là à penser que les textes que nous avons traités n'étaient pas adéquats car produits par des personnes sans effet sur le monde et totalement ignorantes, il y a un pas que nous ne franchirons pas.

2. La critique d'Armand Hatchuel

Précisons en premier lieu que nous avons apprécié le fait que la critique d'A. Hatchuel ait été replacée dans le contexte général du livre et dans notre projet d'ensemble qui était d'une part de comprendre la crise de la critique du capitalisme et de contribuer à sa relance, d'autre part de construire un modèle de changement des systèmes de valeurs.

Nous retrouvons dans le texte d'A. Hatchuel cette façon, récurrente chez nos lecteurs, de réinterpréter nos développements avec les dichotomies infrastructure/superstructure, idéalisme/matérialisme dont le pouvoir d'attraction est décidément difficile à combattre.

2.1. Dépasser l'opposition infrastructure/superstructure

Voici donc un spécialiste du management réinterprétant, comme bien d'autres d'ailleurs, notre travail en le plongeant dans la vulgate marxiste de la superstructure versus infrastructure et nous reprochant notre « spiritualisme dialectique » qu'il oppose à « l'ancien matérialisme dialectique ». Or notre position de départ, inspirée de M. Weber, Karl Polanyi et Louis Dumont, visait précisément à renouer avec la problématique de la dynamique du capitalisme sans passer par ces catégories marxistes dont nous avons pu voir les limites dans les années 1970 et ne nous semblant pas, notamment, aborder correctement la question idéologique (cf. supra).

La mauvaise interprétation tient, nous semble-t-il, dans le cas présent, à une compréhension erronée du terme de « métaphysique » que nous utilisons pour décrire les cités comme des « métaphysiques politiques ». Le terme de métaphysique ne renvoie pas ici à un idéalisme vague. Il sert à désigner des modèles d'ordres sociaux qui, prenant appui sur des conventions d'équivalence supposent la référence à un espace à deux niveaux, l'un étant occupé par les êtres empiriques traités comme autant de singuliers, l'autre par les conventions qui permettent de les comparer sous

un certain rapport et, par là, de porter sur eux un jugement et de les ordonner dans des relations prétendant satisfaire une exigence de justice.

On retrouve donc ici une mauvaise compréhension du modèle de *De la justification*, que *Le nouvel esprit du capitalisme* réemploie tout en lui faisant subir d'assez profonds changements de façon, notamment, à mieux l'insérer dans une perspective historique. Car les « cités », loin d'être des « superstructures idéelles » n'ont d'existence, comme nous l'avons déjà vu, que dans leur incorporation dans des dispositifs d'épreuve très concrètement présents dans la plupart des situations où ils peuvent faire l'objet d'observations empiriques. Loin, par conséquent, d'oublier la « pratique » au profit des seules « idées », nous avons cherché, au contraire, à construire un cadre permettant de tenir compte d'appuis normatifs très généraux, sans lesquels la vie sociale est sans doute impossible, tout en les articulant aux pratiques des acteurs qui leur confèrent une dynamique. C'est précisément cette articulation dynamique que décrit le modèle de changement centré sur l'alternance de phases de déplacements et de phases de catégorisations, les déplacements par rapport aux épreuves existantes, destinés à échapper à la critique, étant suivis à nouveau par des phases de catégorisation quand de nouvelles épreuves encore non complètement explicitées, sont identifiées par la critique, mais aussi par les personnes chargées de reproduire ces épreuves, c'est-à-dire de les stabiliser et de les instituer.

Une phrase du texte d'A. Hatchuel nous éclaire sur les raisons – outre l'inertie des structures générales de pensée – qui font que nos lecteurs rabattent très fréquemment nos analyses sur l'opposition matérialisme/spiritualisme. Il parle d'une critique qui serait « sans moteur propre », condamnée « à attendre du capitalisme qu'il formule une vision du mouvement pour y réagir et lui répondre ». Cette formulation renvoie plus largement à un reproche, assez fréquemment adressé, notamment en provenance des mouvements sociaux, qui est de ne donner à la critique, malgré notre volonté de la valoriser, qu'un rôle second, fonctionnel, de réaction au capitalisme. Plus largement, c'est ici le thème du retard perpétuel de la critique sur les déplacements du capitalisme (cf. pp. 413, 617–623), sur lequel nous nous sommes penchés à nouveau compte tenu de la convergence des remarques sur ce sujet.

2.2. Révisions sur la question du « retard de la critique »

Par rapport aux épreuves, nous avons doté nos acteurs de capacités à la fois de déplacement et de catégorisation. La catégorisation consiste à rapprocher sous un certain rapport des événements singuliers pour les mettre en série. C'est l'une des opérations de base qu'utilisent les personnes quand elles cherchent à donner sens au monde dans lequel elles vivent, en en tirant de grands invariants et une certaine image simplifiée de la façon dont il fonctionne. Les capacités de catégorisation sont essentielles pour « tendre les épreuves ». Les déplacements désignent en revanche les actions des personnes en tant qu'elles ne sont pas catégorisées et plus particulièrement en tant qu'elles ne s'inscrivent pas dans des épreuves instituées, identifiées et fortement catégorisées, ce qui leur confère un caractère local, et peu visible. Le contournement des épreuves instituées suppose l'existence de déplacements. Il aurait été logique de distribuer de façon égale à tous nos acteurs ces

capacités or ce n'est pas le cas puisque dans l'histoire que nous racontons, c'est plutôt le capitalisme qui déplace et la critique qui catégorise. Dès lors, la critique est fatalement toujours en retard, car elle doit pour être efficace analyser et mettre en série les déplacements effectués par le capitalisme, les catégoriser pour les mettre en lumière et les dénoncer comme injustes. On voit bien comment, à partir de cette inégalité de distribution des capacités relatives de déplacement et de catégorisation, on peut basculer sur un accrochage déplacement – capitalisme – monde matériel versus catégorisation – critique – monde idéal.

Il s'agit d'une faille de notre exposé, les capacités de catégorisation et de déplacement, comme capacités anthropologiques, sont bien sûr uniformément distribuées. En ce qui concerne les capacités de catégorisation du capitalisme, n'est-ce pas ce qui est à l'œuvre dans la construction de la première puis de la deuxième réponse du patronat à la « crise de gouvernabilité » qui suit Mai 68 (cf. chapitre 3), ce que font justement les auteurs de management quand ils cherchent à faire le dessin des règles essentielles du nouveau monde ? La définition/catégorisation du monde est donc prise en charge simultanément, et de façon interactive, par le capitalisme et ses critiques.

Symétriquement, les capacités de déplacement, d'inventivité de la critique sont importantes. Il faudrait reprendre l'histoire du débordement des syndicats par leur base et les grandes difficultés des analystes de l'époque à rendre compte de ce qui se passait. Si 30 ans après, il nous semble que l'on peut comprendre ces événements comme une descente dans la rue de la critique artiste, cela apparaissait aux observateurs de l'époque essentiellement comme étant de l'ordre du déplacement, c'est-à-dire de moments où on ne sait ce qui se passe ni comment le qualifier.

Un tel rééquilibrage de notre modèle, outre qu'il est nécessaire théoriquement, achèverait de donner tout son poids à la critique et contribuerait à endiguer la dérive si fréquente qui consiste à rabattre la critique sur le monde des idées et le capitalisme sur le monde des choses.

2.3. Les textes de management et les pratiques

Nous trouvons à nouveau dans le texte d'A. Hatchuel des critiques sur les corpus de textes étudiés. Soulignons ici qu'il reste pour nous étonnant que les personnes ne s'intéressent qu'au matériel de première main que nous avons traité et non à la très grande quantité d'enquêtes et d'analyses faites par d'autres sur lesquelles nous nous appuyons au-delà du chapitre 2 et qui nous semblent être, tout autant que les textes de management, un « matériau essentiel » du livre. Il a fallu ici aussi en compiler les résultats et articuler toutes ces analyses élémentaires en un cadre plus général. On peut même penser qu'il n'est pas possible de faire un retour sur des problématiques macrosociologiques sans s'appuyer sur de très nombreuses recherches plus précises dont on assure l'intégration.

Donc il est vrai qu'il existe une coupure temporelle de 20 ans entre nos deux corpus, ce qui permet de les contraster fortement et pas d'en comprendre la transformation progressive. Il est vrai aussi, qu'il n'y a pas de travail d'enquête auprès des managers pour savoir dans quelle mesure leur pratique se trouve inspirée par les textes de management ou plus simplement congruente avec ceux-ci. Bien sûr

il faudrait aller au plus près des pratiques pour pouvoir lier beaucoup plus que nous l'avons fait une sociologie pragmatique et une macrosociologie. Le chantier est ouvert et beaucoup reste à faire. Sur ce point, comme sur beaucoup d'autres, il faut lire *Le nouvel esprit du capitalisme* comme un programme de recherche plutôt que comme une œuvre totalement achevée, un appel à des travaux futurs destinés à prolonger, préciser ou infirmer nos propositions plutôt que comme une somme dogmatique et bouclée sur elle-même.

Références

Ansart, P., 1969. Marx et l'anarchisme. Puf, Paris.

Boltanski, L., Thévenot, L., 1991. De la justification. Gallimard, Paris.

Boudon, R., 1986. L'idéologie ou l'origine des idées reçues. Fayard, Paris.